

总承包商主导下建筑业物流管理体系构建及运作研究

王英臣,吕永伟

(河北工程大学管理工程与商学院,河北 邯郸 056038)

摘要:我国建筑业呈逐渐发展的趋势,建筑业物流管理在采购环节、信息流通、工作协调、物资流动、资金筹备等环节进行合理的资源分配以达到建筑项目利益的最大化,但是建筑业物流体系缺少有效的监管,本文通过阐述建筑业物流管理体系的发展现状,构建总承包商主导下的建筑物流管理体系,为建筑业发展提供具有使用价值的理论支撑。

关键词:总承包商;建筑业;物流管理体系

【DOI】10.12231/j.issn.1000-8772.2022.09.142

1 引言

物流管理对于建筑业的长远发展和提升自我竞争力方面有着十分重要的作用,是控制成本,增加利润的主要途径。传统的物流模式中供应商和需求者双方之间存在着信息的沟通不及时、运输时间长、成本费用高、质量难把控、危机应变能力差等问题。我国建筑行业日益发展,建筑市场竞争十分激烈,要想在这建筑市场分得一杯羹,需要对物流管理体系中的各个环节进行优化以此增加利润降低成本,基于总承包商的主导下对物流管理体系构建对此来说便是重要举措。建筑行业的大量建筑物资都是有独立的采购商和供应商,他们之间都是相对独立的主体,各个环节之间的信息流通慢,缺少对物资的流通和价格的管控,因此,构建总承包商主导下的物流管理体系十分必要。

2 我国建筑业物流管理体系的发展现状

(1)当前我国建筑行业的物流管理体系尚不完善,不够适应物流发展趋势的要求,没有站在物流管理的角度对建筑物流供应链进行整体上的优化管理,主要体现在:建筑企业的相关物流管理部门仅限于简单的建筑物资的供应,没有拓宽物流部门的其他的职能,采购、仓储、配送、加工等环节单一薄弱。

(2)建筑公司物流成本管理意识较弱,未能建立合理的评估与考核。一是由于施工公司的物流项目,在企业财务会计制度里面并不是具体的单独项目,二是企业没有系统的对物流成本进行管理和控制。各公司按照自身的实际状况进行了物流成本的节约与管理,从而导致企业无法对物流成本进行比较,企业也就无法核算建筑业物流的平均成本费用值。

(3)建筑业企业各环节的物流信息不对称。建筑企业的物料信息流动,资金信息传递都有时间空间上的差异,缺少快速高效的技术做支撑。仓库管理系统尚未形成完

整信息网络搭建,材料储配库信息反馈系统不能及时进行信息的送达,库存调控能力较弱,在实际的建筑材料采购的价格和数量尚未形成最佳的搭配,导致物流成本升高。

(4)建筑业中企业与供应商的职能划分模糊。在传统的物流模式中,对供应商的甄选会耗费大量的时间和金钱成本,供应商自我职能转换不及时,自身仓储能力差,就会迫使建筑企业建立自己的物料储备库,或者扩大物料库容量,从而导致占用大量资金,周转速度变慢。建筑业企业和供应商之间的分工内容不明确,关系不稳定,没有形成可靠的战略伙伴关系,导致建筑产品成本增加,影响了我国建筑行业物流供应链的运行效率。

3 总承包商主导发展我国建筑业物流管理体系

3.1 建筑业承包商与供应商之间的问题

在传统的建筑业采购模式当中,供需双方之间的需求变动多是不稳定的。选择合适的供应商是传统建筑业采购活动中的主要任务,而选择合适的供应商也会投入很高的成本费用,在选择过程中,建筑商通常会进行信息保密以防供应商提高建材的价格,从而选择出最合适的供应商,同时供应商为了得到这单生意会对自己的供货能力和产品性能夸大宣传,这不仅会使得交易成本上升也会引起交易安全问题。

3.2 业主与总承包商之间的存在竞争性投标

某些总承包商以不合实际的低报价来获取合作的机会,在工程建设正式开工之后总承包商会借机提出额外的收费,以此弥补自己的损失,最后由业主承担这些损失。业主和总承包商之间的恶性对抗会导致业主利益受损,也会严重影响建筑物流的健康发展。

4 构建总承包商主导的建筑业物流体系

4.1 物流管理体系的构建

构建高效的物流管理体系,关键要整合建筑产品的

基金项目:邯郸市 2021 年度哲学社会科学规划重点课题:总承包商主导下邯郸市住宅全装修物流管理体系运行机制研究(课题编号:2021083)。

供应、定单执行、生产、运输、库存、销售及服务等各个环节。要实携手建立企业与企业之间的合作共赢,需将本企业内部的业务流程同合作伙伴的业务流程完美的衔接在一起,做到信息共享,提升运作效率,缩短差距,决策准确。在市场日益规范、竞争日趋激烈的形势下,建筑业要实现从传统的物流管理模式向总承包商主导的物流管理模式转变,一般要经过以下四个阶段:

4.1.1 前期准备

在传统的建筑业物流管理体系中,企业的各个职能部门各自为政,生产、采购、财务等部门之间相互配合性差,独立的控制着采购流程中的不同的业务,各相关的职能部门对物资成本问题的重视度不足。实施集成化的物流管理首要的是要详细的剖析企业的发展现状,对物流供应链的内外部影响力详细分析,结合当前的市场大环境,提出相应的完善物流管理措施,做好前期准备工作。

4.1.2 职能集成

智能化集成阶段聚焦于企业内部物流管理。在此阶段企业要以核心职能为依撑对其物流活动进行集成化管理,重构组织内部的业务。对于职能间有交叉的部门成立专项业务小组执行负责该项目,增加职能部门之间的相互交流与协作,同时实现了职能部门的集成优化。

4.1.3 内部物流供应链形成

该阶段会实现企业物流管理体系内部供应链的形成。现今信息技术广泛的应用到建筑企业当中,比如利用管理软件,通过对需求预测,来对物流采购环节进行计划和控制,还包括库存管理、资源配置、设备管理、路径优化、物料和能力优化、采购计划等。其最主要的任务是在提高物流供应链内部的效率,优化资源配置,提升协调能力的基础之上,以最低的成本和最快的速度完成生产任务,形成内部集成化供应链。

4.1.4 外部物流供应链形成

在此阶段是通过把企业的外部供应链和内部供应链以及用户有效的结合起来,从而形成一个庞大的集成化的供应链网络,是实现物流管理体系的关键步骤。任何一个企业都应该明确自己在建筑物流当中所处的位置,以自己的优势来巩固自己的位置,并制定符合实际的发展策略。总承包企业依旧在建筑业供应链稳居核心地位,总承包商要选择最合适的建材供应商和工程、劳务分包商,并通过多次合作和信赖建立战略合作伙伴关系。

4.2 总承包商在建筑物流管理体系中的运作

4.2.1 完善物流指标评价体系,提高物流体系成员整体意识

建筑企业的物流管理是一个完整的体系,体系内的各个企业相互联系,选择合适的供应商,发挥自己的应尽的职能。就目前建筑业物流管理体系的发展情况来看,各部门之间缺少有效的及时的沟通,没有形成一个良好的合作环境。总承包商要关注工程项目建设过程中发生的

物流活动所产生的成本花费问题,完善物流指标评价体系,减少物流成本,实现物流管理体系一体化。

4.2.2 与上下游企业建立亲密的合作伙伴关系

在整个项目执行过程总承包人之间会建立具有一定交易风险的临时货物供货网络,而不能建立在运输环节的紧密联系上。这便需要总承包人必须要挑选合格的供货商和分包商,并与其形成长久的战略合作关系,对整个项目成本、施工进度、服务品质把控做好最有效的协调。总承包人也可在工程项目招标的时候就将供货商引进到建设项目施工过程之中,根据实际情况制定合适的计划,避免不必要的变动。

4.3 建立信息平台,加强沟通

建筑业物流管理最主要的是信息的快速流通,各成员间的信息共享十分重要,就目前的物流信息平台情况来看信息技术较为落后,共享程度低,各成员组织的信息化水平高低不一致,造成信息的沟通困难。在信息数据时期,面对着大量复杂的信息内容,变动性大,信息不对称,不及时解决信息平台问题会致使物流行业管理问题。

4.4 加强物流体系的动态风险管控

风险管控是在整个物流体系建立的全过程对风险进行管控,保证建筑项目达到预期的目标,在实际的施工过程中,风险是动态变化的,由此看来需要对建筑工程物流体系中存在的风险进行管控,对体系中风险识别和及时的管理,在此过程里不仅要关注风险爆发的几率,而且对其发展的趋势和原因也要注重。风险管控从计划、效果、事故、因素识别和发展方向等多个风险层面进行管控。

5 建筑业建立物流管理体系的效益

(1)通过实施物流管理,各企业可快速准确地掌握信息资源。把物流体系中供应商、总承包企业、分包企业紧密的联系在一起,调节他们之间的关系,形成良好的合作关系,让物流信息能够准确快速的反馈到相关企业,企业能够及时获取到需求信息情况。总承包商给供应商共享企业的信息,保证信息的时效性,提升服务能力。

(2)优化企业库存,减少流通费用。总承包商和供应商之间建立长期的合作伙伴关系,减少了双方之间反复询价报价的过程,节约了合同谈判的时间成本和费用,降低交易成本。通过优化物流管理体系,去除不必要的流通环节,缩短流通过程,使总承包商的物流管理成为最快捷、最简便的流通渠道,从而有效地降低流通费用。

(3)实现同步化运作。总承包商主导是指采购部门作为协调部门,协助供应商和生产部进行工作,以订单驱动策略优减采购环节流程工作,是新型的订单驱动的建材采购手段。为建筑物资的采购提供了参考的依据。在总承包商主导下建筑物流管理体系实现了,生产、采购、供应、产品、财务等各部门协调配合,实现了物流管理的同步化运行,使物流运输时间缩短,提升了部门物流管理的效率,各种计划执行同步化。

(4)增强物流管理体系上各企业的综合竞争力,提升企业形象。与传统的采购相比较,不难发现,物流供应链当中施工企业、建材提供商、企业内外部之间相互协作,形成高效的统一整体。该体系的形成不但能够有效的降低企业的成本支出,而且可以缩短物资流动的周期,高效生产,同时也能够对供应链中的供应商进行及时的管理,保障企业提供高质量的产品、及时的风险管控、优质的服务。增强企业竞争力,提高消费者满意度。

6 物流管理体系运作策略

本文在总承包商的主导下,构建了建筑业物流管理体系,在其运行发展过程中协调各利益相关方,针对其物流管理体系运作提出相应的策略:

(1)与业主方的关系:在物流管理体系下,总承包商居于主导地位,在工程项目施工的时候总承包商发挥主观能动性自由工作。总承包商在工程施工的过程中首先要签订合同并以此为进行工作的依据,和业主建立信息交流的稳定方式并按时参与到业主工程建设的例会,对工程建设当中暴露的问题和出现的矛盾积极进行协商解决,让业主对工程的进度和工程质量进一步的熟悉和了解,双方达成一致的项目目标,明确双方的职责内容,有助于工程项目的推进实行。总承包商的良好服务态度和忠于业主的服务宗旨,搭建双方融洽的合作桥梁,促使工程项目合同平稳实施。

(2)与监理方的关系:监理单位为业主所聘请的对工程建设进行监理活动,为第三方机构,受业主所委托。签订监理合同,以合同为依据对工程项目的质量、进度和安全进行管控。确保总承包合同内容的实现。所以总承包商和监理方要紧密切联系相互合作,按时参加监理例会,及时解决掉项目进程中暴露出来的任何问题。在项目进行过程中全面支持监理方的日常工作内容,尊重监理的权威地位,严格遵循监理批准的项目执行文件,全面管理项目的各部分组织,达到工程项目所要求的各项指标的标准。

(3)与设计方的关系:总承包商处于主导地位,应主动和设计单位进行施工进程的沟通,了解工程项目的进度情况并为设计单位提供相关的基础资料确保设计工作的进行;完成设计后应把设计图给与总承包商,总承包商对图纸进行研究并对存在的问题提出建议,和设计方及时沟通并探讨;总承包商要协助业主的建筑设计,认真会审图纸内容,了解设计意图和工作的内容;同时又要根据工程现场的实际情况及时对设计图反馈沟通和变更,使设计方加入到建筑材料采购体系当中,确保设计的理念贯彻到建筑的各个环节当中。

(4)与供应商和分包方的关系:以承包合同作为目标。总承包商在与供应商或分包方之间的合同中要明确项目需要控制的目标,协调资源配置;建立健全采购或者分包的物流管理体系,保证质量、缩短周期、安全进行,保持信息沟通渠道畅通高效,并实施全方面严格控制和管理。要

求总承包商和供应商与分包方之间组织协调会议,沟通项目进行过程的进度情况或者出现的问题,有效及时的沟通能够及时发现问题并解决问题,提高建筑项目的效率,在相互配合的氛围下,协商出双赢的解决方案,双方达成一致的意见,推进项目工程的进行,落实项目工作。

7 结束语

建筑业物流管理体系在工程项目中的广泛应用对总承包商的能力提出了更高的要求,项目投标、设计、采购和施工阶段面临各种难题,除了总承包商自身的问题之外,也面临着物流管理各个环节所带来的风险。本文在总承包商主导下建立建筑业物流管理体系并指出了其运作当中所存在的问题,对各环节的各部门提出了管理建议,并从总承包商的角度建立健全物流指标评价体系、和上下游企业建立亲密的合作伙伴关系、建立信息平台加快各成员的信息共享、加强物流管理体系的动态风险管控,实现总承包商在建筑业物流管理体系的建立和运行的主导地位。

参考文献

- [1] 冯淑文,张敏,孙淑生.浅析总承包商的建筑供应链体系[J].价值工程,2013,32(14):29-31.
- [2] 姚祖君,雍化年.建筑业供应链中的物流管理[J].四川建筑,2007(S1):236-237.
- [3] 杨宁国,王霞.建筑业企业发展现代物流管理的变革研究[J].发展,2010(08):97.
- [4] 郭奕宏.物流管理下的建筑工程造价研究[J].四川建材,2009,35(04):265-266.
- [5] 蒋伟芬.浅谈我国建筑业的物流管理[J].中国商界(下半月),2009(05):203.
- [6] 刘志君,赵淑芝.建筑供应链管理体系研究[J].建筑经济,2008(05):9-11.
- [7] 邝奕轩.建筑业企业物流成本管理问题研究[J].四川建筑,2008(03):221-222+225.
- [8] 廖小建,陈红艳.建筑业实施物流与供应链管理的前景探讨[J].价格月刊,2007(11):78-79.
- [9] 刁兆峰,覃轲.浅论我国建筑企业的物流供应链管理[J].物流科技,2006(05):98-100.
- [10] 殷晓寰,於昌荣.谈建筑施工企业的物流管理[J].低温建筑技术,2006(03):138-139.
- [11] 尤建新,蔡依平,杨瑾.工程项目物流管理框架模型[J].工业工程与管理,2006(06):49-52.
- [12] 江伟,赵振宇,朱莹玮.我国建筑业物流供应链管理探究[J].建筑经济,2003(05):23-25.

作者简介:王英臣(1980,11-),男,河北邯郸人,副教授,博士,研究方向:供应链管理、建筑经济与管理;吕永伟(1995,9-),女,河北唐山人,硕士在读,研究方向:物流工程。